



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
JORNALISMO

**A MODERNIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA ORGANIZACIONAL EM
TEMPOS DE REDES SOCIAIS E DE FLEXIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO**

MARIANA DIAS BRIA

RIO DE JANEIRO
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
JORNALISMO

**A MODERNIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA ORGANIZACIONAL EM
TEMPOS DE REDES SOCIAIS E DE FLEXIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO**

Monografia submetida à Banca de Graduação como
requisito para obtenção do diploma de
Comunicação Social/ Jornalismo.

MARIANA DIAS BRIA

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa

RIO DE JANEIRO
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **A Comunicação Integrada Organizacional em tempos de redes sociais e de flexibilização da informação**, elaborada por Mariana Dias Bria.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia/...../.....

Comissão Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa

Prof. Dr. Marcos Dantas Loureiro

Prof. Dr. William Dias Braga

RIO DE JANEIRO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

BRIA, Mariana Dias.

A Comunicação Integrada Organizacional em tempos de redes sociais e de flexibilização da informação. Rio de Janeiro, 2013.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação – ECO.

Orientador: Gabriel Collares Barbosa

DEDICATÓRIA

Com amor e gratidão,
para a minha família e
para Fabio Bruno Condino.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos Professores da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro por sua dedicação. Em especial, aos Professores Gabriel Collares Barbosa e Raquel Paiva de Araújo Soares por sua orientação e incentivo.

BRIA, Mariana Dias. A Comunicação Integrada Organizacional em tempos de redes sociais e de flexibilização da informação. Orientador: Gabriel Collares Barbosa. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

RESUMO

A presente monografia tem como objetivo analisar as dificuldades e potencialidades de uma proposta de modernização da Comunicação Integrada Organizacional. Em tempos de redes sociais, de cultura de colaboração e de flexibilização da informação, ao se levar em consideração que funcionários de empresas, antes de exercerem função mercadológica, são os agentes do atual processo de modernização da sociedade, a atualização do modelo de Comunicação Integrada Organizacional apresenta-se como fator fundamental para a valorização da atividade. Nesse contexto, o advento das tecnologias da Web 2.0 no ambiente empresarial apresenta-se como possibilidade de avanço e de mudança de paradigmas, uma vez que permite a implantação de plataformas modernas e colaborativas. Ao traçar um paralelo entre um possível ambiente organizacional flexível e a Comunicação Integrada Organizacional, tal como se apresenta, esta monografia entrevê os atuais desafios na área e na sua gestão estratégica.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. AS REDES SOCIAIS E A FLEXIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	13
2.1 A Web 2.0.....	13
2.2 O Facebook.....	16
2.3 O Twitter.....	19
3. A COMUNICAÇÃO INTEGRADA ORGANIZACIONAL.....	23
3.1 A Comunicação Integrada Organizacional e o Jornalismo Empresarial.....	23
3.2 Funções da Comunicação Integrada Organizacional.....	27
3.3 A Comunicação Integrada Organizacional na prática.....	29
4. A MODERNIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	34
4.1 A necessidade de mudança.....	34
4.2 As empresas 2.0.....	38
4.3 Os desafios.....	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
6. REFERÊNCIAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

A partir do advento da internet e de seus mais variados recursos, a sociedade passou a ser caracterizada pela intensa utilização das tecnologias de informática como instrumento base para a produção e a circulação de informações. As ferramentas virtuais, que potencializam a capacidade de troca e que rompem com o sistema informacional hierárquico convencional, caracterizam o que hoje se chama de Web 2.0. A nova versão da web, utilizada como plataforma e popularizada a partir do desenvolvimento de redes sociais, é uma tendência que reforça os conceitos de interação e de colaboração. Como consequência dessa comunicação mediada massivamente por computadores e/ou por dispositivos móveis, apresenta-se, portanto, a mudança da relação entre os indivíduos e a criação de uma comunicabilidade mais flexível e dinâmica.

Nesse contexto, em tempos de redes sociais e de flexibilização da informação, repensar o perfil da Comunicação Integrada Organizacional faz-se necessário para que essa atividade não se mantenha alheia aos avanços tecnológicos e sociais do mundo moderno. O modelo de comunicação das empresas evidencia-se ainda mais arcaico, anacrônico e hierarquizado se comparado com as novas ferramentas comunicacionais. A intensificação do uso das mídias sociais e a popularização de conceitos associados à Web 2.0, como os de inteligência coletiva e de gestão do conhecimento, demonstram uma tendência atual de alteração nas formas de interação dos indivíduos entre si e com a informação. Esse processo revela a premência da adequação da Comunicação Integrada Organizacional à realidade contemporânea.

A presente monografia pretende, como objetivo geral, abordar de que forma as recentes mudanças na forma de produção e de divulgação da informação têm afetado a prática comunicacional nas organizações modernas, e, como objetivo específico, expor a proposta de um novo perfil de comunicação, calcado no modelo dinâmico e flexível da Web 2.0. A Comunicação Organizacional, ao integrar todos os níveis hierárquicos de uma empresa, torna-se responsável por divulgar informações relevantes ao público interno, mas também, desempenha a fundamental função de contribuir para o crescimento econômico da organização. Nesse sentido, num mundo em que, cada vez mais, imperam os ideais de velocidade e de competitividade, buscar a excelência, a inovação e a efetividade da comunicação tornam-se metas prioritárias e essenciais.

Ao analisar o cenário atual de flexibilidade e de democratização de produção e acesso à informação, esta monografia tem o fundamental papel de problematizar a questão da Comunicação Integrada Organizacional em face à nova realidade da sociedade contemporânea, propondo um novo modelo de gestão. Este trabalho pretende, portanto, demonstrar a importância da modernização da Comunicação Integrada Organizacional, bem como explicitar de que forma a mudança de um perfil verticalizado para um modelo moderno e dinâmico contribui para o aumento da produtividade e da possibilidade de inovação de uma empresa. A importância desta monografia se reflete, de forma prática, na tentativa de constatação das potencialidades de uma alteração de paradigma comunicacional das empresas, a partir da comparação entre o tipo de comunicação do mundo informatizado e aquele que ainda hoje é utilizado no ambiente corporativo.

A metodologia utilizada vale-se de pesquisa bibliográfica da área de Jornalismo Empresarial e de Comunicação Organizacional, a fim de destacar o contexto em que a Comunicação Integrada Organizacional se insere e para atentar aos novos desafios da prática da comunicação dentro das organizações modernas. Para respaldar o tema, alia-se à metodologia, a linha teórica de estudiosos das mídias sociais, como Alex Primo, Gabriela Zago e Raquel Recuero. No que diz respeito à estrutura, funções e práticas da Comunicação Integrada Organizacional, destacam-se os conceitos de Gaudêncio Torquato e dos autores espanhóis Carlos Ongallo e José Raigada. São utilizadas, também, pesquisas da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e de empresas internacionais de consultoria, como: Semiocast, Gartner e Burson-Marsteller.

No primeiro capítulo, “As redes sociais e a flexibilização da informação”, apresentam-se conceitos fundamentais relacionados à Web 2.0 e às redes sociais Twitter e Facebook. Relaciona-se a ideia de “inteligência coletiva” ao conceito de “aldeia global” a partir da citação de exemplos de redes geradoras de atuação colaborativa. Cita-se, também, o termo “cibercultura”, explicitando a maneira como esse movimento oferece novas formas de comunicação e provoca alterações na lógica de produção e de recepção de conteúdo. Parte-se da descrição do funcionamento do Twitter e do Facebook e da apresentação de resultados de pesquisas sobre essas redes para se comprovar a crescente utilização das ferramentas. Também são reveladas as mudanças que essas redes provocam nas formas de interação e no modelo hierárquico tradicional de divulgação e de acesso à informação.

No capítulo seguinte, “A Comunicação Integrada Organizacional e o Jornalismo Empresarial”, pretende-se explicitar as especificidades do campo da Comunicação Interna nas organizações. Para isso, conceitualiza-se a Comunicação Integrada Organizacional,

apresentando o seu principal objetivo, suas funções e atuações. É destacado, também, o panorama histórico do que hoje se chama Jornalismo Empresarial, revelando o surgimento da atividade e suas fases iniciais, de propagação e de consolidação no Brasil. Neste capítulo, se aborda, ainda, a análise das principais características dos veículos internos e de seus públicos-alvo em uma organização. Nesta parte, utilizando-se de referências teóricas específicas, também é delimitada a importância de cada tipo de comunicação que compõe o sistema integrado organizacional, além de ser constatada a sua necessidade de mudança e de modernização.

No último capítulo, “A modernização da Comunicação Organizacional”, destaca-se a necessidade de mudança da Comunicação Integrada a fim de que haja adequação à realidade tecnológica e social contemporânea. É ressaltada a diferença entre uma Comunicação Organizacional hierarquizada, arcaica e anacrônica e o perfil democrático, moderno e instantâneo da Web 2.0. Nesse contexto, a viabilidade da modernização da Comunicação Interna é constatada a partir da implantação de uma plataforma colaborativa, lançando, por meio do emprego de blogs, wikis e/ou redes sociais corporativas, o conceito de “empresa 2.0”. Além de se evidenciar os principais desafios para a implementação da plataforma de colaboração, são destacadas, também, as etapas e práticas necessárias para a modernização, que se apresenta como vantagem produtiva no ambiente empresarial, uma vez que insere a organização na lógica da flexibilização.

Este trabalho pretende revelar, ainda, dados interessantes referentes ao tema proposto, tais como: o número de usuários do Facebook e do Twitter no Brasil e a posição brasileira no cenário mundial de utilização das redes sociais; informações sobre as mudanças na utilização das ferramentas tradicionais internas e no modelo clássico de submissão da atividade à área de Recursos Humanos; as principais características de uma organização flexível e os motivos pelos quais uma empresa deve ter esse perfil; os fatores que devem ser levados em consideração para que seja viável o projeto de inclusão de uma plataforma colaborativa e as suas etapas de implantação; como as ferramentas de colaboração contribuem para a inovação e quais as redes sociais mais utilizadas pelas empresas brasileiras como ferramentas estratégicas de Marketing.

A partir de profunda e minuciosa análise das possibilidades e dos principais desafios de uma Comunicação Integrada Organizacional moderna, dinâmica e flexível, pretende-se lançar a proposta de um novo modelo para a produção e a troca de informações dentro de uma organização, de modo que todos os níveis hierárquicos possam, de fato, estar integrados e participantes do processo comunicacional. A Comunicação Organizacional, para que possa

cumprir, de forma efetiva, seu papel nos dias de hoje, deve, portanto, ter seu perfil repensado. A proposta de implementação de uma plataforma colaborativa, possibilitando a utilização de wikis, blogs e/ou redes sociais no ambiente empresarial, exemplifica o surgimento de novos modelos de gestão da informação, mas, sobretudo, traz à tona a discussão sobre a necessidade de modernização da Comunicação Integrada Organizacional. Embora ainda seja necessária extensa pesquisa na área, este trabalho espera contribuir, indicando novas perspectivas e soluções, para a questão da comunicação nas organizações em meio ao contexto contemporâneo, em que velocidade e competitividade imperam.

2. AS REDES SOCIAIS E A FLEXIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

A sociedade contemporânea é marcada pela utilização, cada vez mais intensa, da informática como ferramenta de produção e de circulação de mensagens. A partir do advento da internet e de seus recursos, a interação entre os indivíduos deixa de ser exclusivamente presencial e real, passando a ser estabelecida, também, no ambiente virtual, principalmente, por meio das redes sociais. A comunicação mediada por computador não apenas permitiu que as pessoas se conectassem, mas, também, ampliou a capacidade de troca, a partir da criação de redes sociais, como por exemplo, o Facebook e o Twitter. O rompimento do sistema hierárquico convencional de produção e de distribuição da informação com a web, hoje, 2.0, torna a comunicação mais flexível, aberta e descentralizada.

2.1 A Web 2.0

Criado em 2004 pela empresa americana O'Reilly Media, o termo Web 2.0 é utilizado para descrever a segunda geração da *World Wide Web* (WWW) – “teia do tamanho do mundo” –, tendência que reforça os conceitos de interação, troca de informações e colaboração entre os internautas. Essa nova fase, portanto, permite que os usuários colaborem com a organização de conteúdo, tornando o ambiente on-line mais dinâmico e interativo. Ainda que o conceito sugira uma nova versão para a web e o seu uso como plataforma, ele não se refere a uma atualização técnica, mas sim, a alteração na forma como é encarada por usuários e desenvolvedores. O americano Tim O'Reilly, fundador da O'Reilly Media e precursor do termo, o conceitualiza e defende:

Web 2.0 é a mudança para uma internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva. (O'REILLY, 2006)¹

¹ Texto original: “Web 2.0 is the business revolution in the computer industry caused by the move to the internet as platform, and an attempt to understand the rules for success on that new platform. Chief among those rules is this: Build applications that harness network effects to get better the more people use them. (This is what I've elsewhere called ‘harnessing collective intelligence’).” Disponível em: <<http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>>. Acesso em: 9 set de 2013.

A ideia de inteligência coletiva² pode ser pensada a partir do fato de que a Web 2.0 traz uma nova posição para os usuários, uma vez que, propõe diferentes possibilidades de interação on-line e de atuação colaborativa. De acordo com o autor Alex Primo, no artigo “O aspecto relacional das interações na Web 2.0”, essa nova versão tem “repercussões sociais importantes, que potencializam processos de trabalho coletivo, de troca afetiva, de produção e circulação de informações, e de construção social de conhecimento apoiada pela informática” (PRIMO, 2007: 2). Com a Web 2.0, portanto, os indivíduos não são mais única e exclusivamente usuários das redes sociais e dos sites disponíveis na internet, mas passam a ocupar, também, uma posição de produtores e de disseminadores de informação e de conteúdos nos ambientes virtuais.

A integração de pessoas, grupos, organizações e iniciativas diversas, seguindo a lógica proporcionada pela nova versão da web, é possível a partir do momento em que conglomerados midiáticos se empenham na criação de novas plataformas e serviços para seus usuários-consumidores. Com o fortalecimento dos ideais da Web 2.0 e com o aparecimento de novas ferramentas, a colaboração de conteúdos por parte dos internautas torna-se uma atividade viável e cada vez mais crescente. No artigo “A Web 2.0 como agenciamento de audiências pelos grupos midiáticos contemporâneos”, Adilson Vaz Cabral Filho ressalta a importância dessas empresas para o estabelecimento dos conceitos relacionados à nova fase colaborativa da internet.

Cooperação e compartilhamento nunca foram expressões tão mencionadas quanto nesses tempos em que grandes conglomerados midiáticos como Microsoft, Yahoo, Google, dentre outros, buscam oferecer aos usuários as melhores plataformas integradas de relacionamento. Contam, em geral, com serviços de correio eletrônico, de busca, de comunicação instantânea, de mídias sociais, de compartilhamento de conteúdos midiáticos (fotos, vídeos, apresentações, etc), dentre outros. (CABRAL FILHO, 2010: 2)

As plataformas fornecidas pelos conglomerados são, portanto, ambientes on-line que incentivam a autonomia, a interação e a liberdade de expressão. Os blogs, o Facebook, o Twitter, e as demais redes sociais constituem-se ferramentas que não se restringem ao entretenimento, mas permitem a construção de ideias e de pensamentos. Além da possibilidade de interação com outros usuários, os indivíduos passam a ser responsáveis pela

2 Conceito idealizado por Pierre Lévy, no livro “A inteligência coletiva. Por uma antropologia do ciberespaço”, como: “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (LÉVY, 1994: 28)

construção do conhecimento. Outros exemplos de rede como geradora da inteligência coletiva são sites como a Wikipedia³, uma enciclopédia on-line em que uma informação pode ser adicionada por um usuário e editada por qualquer outro; e o Del.icio.us⁴, portal que possui um mecanismo de buscas e de categorização colaborativa de sites, inaugurando o conceito de “folksonomia”, em analogia à taxonomia, ou seja, uma maneira de indexar informações por meio de palavras-chave, conhecidas como tags.

Os modelos citados permitem a constatação de uma profunda mudança na dinâmica não só de criação, mas também, de propagação de conteúdo. As possibilidades oferecidas pelas diferentes ferramentas disponíveis na rede são atrativas e não se restringem apenas a pequenos grupos de usuários. A utilização da web acontece em escala mundial e o seu potencial aumenta a partir do momento em que seus usuários, integrados, tornam-se criadores e transformadores de conteúdos, conceitos e informações. O estabelecimento de novas formas de integração e de sociabilização no ambiente virtual segue a lógica do encurtamento de distâncias e a ideia de que o progresso tecnológico reduz o planeta a uma “aldeia global”, expressão criada por McLuhan (1969) muito antes do surgimento da rede, mas, ainda sim, completamente atual.

Ao gerar um movimento social e cultural para além do fenômeno técnico, e ao criar uma nova relação dos indivíduos com os conteúdos, a Web 2.0 ressalta, também, o conceito de cibercultura. Esse movimento oferece novas formas de comunicação e altera a maneira como os indivíduos têm acesso à informação, uma vez que, integrados ao ambiente virtual, são produtores e receptores de conteúdo. A comunicação, portanto, deixa de ser hierarquizada e verticalizada, tornando-se flexível e dinâmica. Para o filósofo francês da cultura virtual contemporânea, Pierre Lévy, no livro “Cibercultura”, “as realidades virtuais compartilhadas, que podem fazer comunicar milhares ou mesmo milhões de pessoas devem ser consideradas como dispositivos de comunicação ‘todos-todos’, típicos da cibercultura” (LÉVY, 1999: 99).

Com o advento da internet, fronteiras foram rompidas e uma nova forma de contato foi estabelecida. A partir da Web 2.0, este processo foi intensificado e a nova geração de comunidades e serviços mostrou que a interação entre os indivíduos não seria a única a passar por transformações. Também foram alteradas as relações entre pessoas e as informações, os conhecimentos e os meios de comunicação. A diferença entre a primeira e a segunda fase da

3 Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal>. Acesso em: 9 set de 2013.

4 Disponível em: <<https://delicious.com/>>. Acesso em: 9 set de 2013.

web pode ser percebida a partir do aumento das atividades on-line integradas, interativas e colaborativas. A principal mudança, nesse contexto, foi o desenvolvimento do caráter participativo dos usuários, a partir do lançamento da web como plataforma, fato ressaltado por Alex Primo, em “O aspecto relacional das interações na Web 2.0”:

Se na primeira geração da Web os sites eram trabalhados como unidades isoladas, passa-se agora para uma estrutura integrada de funcionalidades e conteúdo. Logo, O'Reilly destaca a passagem da ênfase na publicação (ou emissão, conforme o limitado modelo transmissionista) para a participação. (PRIMO, 2007: 3)

As redes sociais, como o Facebook e o Twitter, são exemplos desse novo modelo de comunicação proporcionado pela Web 2.0, em que os indivíduos são participativos, colaboradores, geradores de opinião e desenvolvedores de sua própria rede de contatos. Analisar essas ferramentas e as formas de interação entre seus usuários possibilita a reflexão sobre a nova estrutura comunicacional que se estabelece na sociedade contemporânea. Os fenômenos de integração social no ambiente virtual e de mudança no modelo hierárquico tradicional de emissão e recepção de informação alertam para as novas tendências de total conexão do mundo e de flexibilização da comunicação.

2.2. O Facebook

Desenvolvido pelo americano Mark Zuckerberg, enquanto este era aluno de Harvard, o website (originalmente, The Facebook) foi lançado em 2004, nos Estados Unidos, com a ideia de ser uma rede de contatos para universitários. Hoje, o site gratuito de relacionamento é um dos sistemas com a maior base de usuários do mundo. O Facebook funciona por meio de perfis individuais, de grupos abertos ou fechados para troca de informações, e de páginas relacionadas às celebridades, marcas, e aos mais diversos assuntos. A interação entre os usuários acontece a partir da realização de comentários para conteúdos compartilhados – fotos, vídeos, frases, etc. – e por meio de um chat, onde é possível conversar on-line com outros integrantes da rede.

Como explica Renato Targa, estudioso das interfaces sociais da comunicação, no livro “Para entender as mídias sociais”, os usuários de redes sociais, como o Facebook, se conectam com outras pessoas de forma a criarem relações e manterem diferentes tipos de vínculos com outros indivíduos:

Na rede social, as pessoas estariam ligadas por relacionamentos das mais variadas formas por meio de laços criados ao longo do tempo e as pessoas

entrariam nas plataformas de redes sociais on-line para manter relações existentes e criar novas para expandir sua rede, que é o que ocorre com ferramentas como Facebook. (TARGA IN BRAMBILLA, 2012: 19)

Em sua página oficial⁵, a rede informa que “a missão do Facebook é dar às pessoas o poder de compartilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado”. Números de uma pesquisa realizada sobre a rede social provam que é exatamente este o processo que acontece mundialmente. A reportagem “Brasil chega a 76 milhões de usuários no Facebook; mais da metade acessa do celular”, do jornal Folha de São Paulo, publicada em 14 de agosto de 2013, revela que: “segundo estatísticas do Facebook, às quais a Reuters teve acesso, o Brasil era o principal mercado latino-americano, com 76 milhões de usuários ativos mensais em 30 de junho, e 57,9% deles se conectava tanto a partir de computadores como por dispositivos móveis”⁶.

Os resultados do crescimento constante da rede social, não só no Brasil, mas em todo o mundo, também são apresentados na página oficial do Facebook. Os últimos números divulgados, em maio de 2013, pela própria empresa, revelam que, no primeiro trimestre do ano de 2013, a quantidade de usuários em dispositivos móveis mensais era 54% maior do que a referente ao mesmo período do ano anterior. E o número total de usuários do Facebook ativos por mês chegou a 1.11 bilhões de pessoas. Foi constatado, também na pesquisa, que, nos três primeiros meses de 2013, diariamente, havia 665 milhões de integrantes ativos. E, em média, foram registrados, por dia, 4.5 bilhões de “likes” (opções “curtir”) e 4.75 bilhões de itens de conteúdo compartilhados.

De acordo com a jornalista e pesquisadora Raquel Recuero, em seu livro “Redes sociais na internet”, os usuários destes tipos de plataformas, como o Facebook, ao interagirem com outros indivíduos e ao se comunicarem virtualmente, deixam vestígios de seus acessos e conexões. E, desta forma, é possível se estabelecer padrões sobre a comunicação mediada pelos computadores. Há, também, portanto, a possibilidade, de se elaborar estudos das interações e conversações por meio dos rastros deixados na web. Tal fato, destacado por Recuero, pode ser percebido nos dados apresentados na pesquisa realizada pelo Facebook sobre seus usuários e atividades.

5 Disponível em: <<https://www.facebook.com/facebook?fref=ts>>. Acesso em: 27 ago de 2013.

6 Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/tec/2013/08/1326267-brasil-chega-a-76-milhoes-de-usuarios-no-facebook-mais-da-metade-acessa-do-celular.shtml>>. Acesso em: 27 ago de 2013.

O advento da internet trouxe diversas mudanças para a sociedade. [...] A mais significativa [...] é a possibilidade de expressão e sociabilização através das ferramentas de Comunicação Mediada pelo Computador (CMC). Essas ferramentas proporcionaram, assim, que atores pudessem construir-se, interagir e comunicar com outros atores, deixando, na rede de computadores, rastros que permitem o reconhecimento dos padrões de suas conexões e a visualização de suas redes sociais através desses rastros. (RECUERO, 2010: 24)

A interatividade sem fronteiras e sem limites, proporcionada pela internet, principalmente, por meio das redes sociais, pode ser pensada como um reflexo da globalização e como um dos motivos pelos quais os indivíduos tanto se interessam por esta moderna forma de comunicação e de interação. Pode-se pensar nessa interação massiva, também, como um elemento que intensifica os processos de mundialização das informações e das relações interpessoais. O sociólogo espanhol Manuel Castells, um dos principais teóricos da sociedade contemporânea informatizada, destaca o fenômeno e constata a sua principal consequência:

O surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação caracterizado pelo seu alcance global, integração de todos os meios de comunicação e interatividade potencial está mudando e mudará para sempre a nossa cultura. (CASTELLS, 1999: 414).

Pierre Lévy, ao estudar a relação entre sociedade e internet, analisa os reflexos dessa interação, não apenas para os indivíduos, mas também, para a sociedade, incluindo a Economia e a Política. Desta forma, é possível constatar o poder da web e de suas redes sociais, principais locais de interatividade e de consolidação do relacionamento virtual. De acordo com Lévy,

Um movimento geral de virtualização afeta hoje não apenas a informação e a comunicação, mas também os corpos, o funcionamento econômico, os quadros coletivos da sensibilidade ou o exercício da inteligência. A virtualização atinge mesmo as modalidades do estar junto, a constituição do “nós”: comunidades virtuais, empresas virtuais, democracia virtual. [...] Trata-se de uma onda de fundo que ultrapassa amplamente a informatização. (LÉVY, 1996:11)

Na obra “O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária”, André Lemos, um dos principais teóricos de cibercultura no Brasil, juntamente com Pierre Lévy, pontua alterações sociais influenciadas pela conjuntura moldada pelas novas tecnologias de informação e de comunicação. Para os autores, o futuro se forma diante do contexto influenciado pela fluidez da sociedade cibernética. De acordo com a publicação, o

ciberespaço “permite uma liberdade de expressão e de comunicação em escala planetária absolutamente sem precedente” (LÉVY; LEMOS, 2010: 52). Desta forma, a circulação de informações e as interações entre indivíduos, resultantes de uma conversação coletiva, e frutos das novas mídias, permitiriam o surgimento de uma aprendizagem coletiva, uma vez que há colaboração “em rede”.

O crescimento do uso das redes sociais, como o Facebook, demonstra uma tendência moderna de transformação gradual das formas de interação entre os indivíduos. A população mundial mostra interesse nas redes e no tipo de conexão mediada por computadores e/ou por dispositivos móveis. A tendência da sociedade contemporânea é que as pessoas vivam, cada vez mais, no mundo virtual e, conseqüentemente, deixem que suas relações e interações com outros indivíduos aconteçam mediante estas mídias. No contexto da Web 2.0, outro local do encontro, do interessante, da cultura e do conhecimento é o microblog Twitter. Analisar essa rede social faz-se fundamental, uma vez que também se apresenta como um exemplo de ferramenta que cria novas formas de relação interpessoal, provocando mudança de hábitos e estabelecendo um interesse coletivo comum.

2.3. O Twitter

Desenvolvido pelos americanos Jack Dorsey, Biz Stone e Evan Williams, como um projeto da empresa Odeo, a rede social foi lançada em 2006 como um serviço de troca de status semelhante às mensagens de celular. O microblog gratuito, hoje uma das principais plataformas de interação do mundo, funciona por meio da criação de perfis individuais, onde os usuários escrevem textos de até 140 caracteres – os tweets – a partir da pergunta “O que está acontecendo?”. O Twitter é dividido em seguidores e pessoas a seguir, de forma que os próprios usuários decidem às quais pessoas e conteúdos terão acesso na rede. Além disso, a conversação também se dá com a possibilidade do envio de mensagens privadas ou até mesmo de vídeo, por meio da twitcam.

A comunicação acontece, principalmente, por meio do direcionamento de mensagens pelo uso do símbolo “@” antes do nickname (apelido) da pessoa com quem se deseja interagir. É possível, também, se estabelecer personalizações diversas nos perfis, como o preenchimento de dados pessoais e as alterações da imagem de fundo e das cores, de modo que cada usuário tenha suas singularidades. Para adicionar alguém à lista de contatos, é preciso que o outro integrante concorde com a solicitação, mas, ainda existe a possibilidade da interação não ser mútua. Em casos de celebridades, por exemplo, os fãs acompanham tudo

o que seus ídolos postam na rede, mas estes, não necessariamente, veem os conteúdos publicados por todos os seus seguidores.

Outros recursos disponibilizados pelo microblog são o *Trending Topics* – lista dos assuntos mais citados mundialmente, nacionalmente ou por cidade – e as *hashtags* – funcionalidade que forma comunidades temporárias de usuários interessados em um tema específico. Desta forma, a rede social se apresenta como um veículo de captação de informações personalizadas e se constitui como um espaço colaborativo de difusão contínua de ideias, uma vez que seus próprios usuários criam, segmentam e promovem o conteúdo do microblog. No artigo intitulado “Qotd, por @umairh: a inteligência coletiva no Twitter”, a autora Renata Lemos define a ferramenta como:

uma mídia social que, unindo a mobilidade do acesso à temporalidade *always on* (PELLANDA, 2007), possibilita o entrelaçamento de fluxos informacionais e o design colaborativo de ideias em tempo real, modificando e acelerando os processos globais de inteligência coletiva. (LEMO, 2010: 228)

Ainda de acordo com Renata Lemos, “as mudanças trazidas pelas redes sociais móveis estão começando a alterar as dinâmicas comunicacionais globais” (Ibidem, 227). No Twitter, instantaneamente, os usuários podem ter acesso aos mais diversos tipos de conteúdo. A plataforma se apresenta como um local onde o indivíduo pode ter a independência para pesquisar e acompanhar, a qualquer momento, o que for de seu interesse. Desta forma, deve ser repensada a lógica de que apenas meios de comunicação são emissores e indivíduos são exclusivamente receptores. Com o advento das redes sociais, a informação passa a não ter remetentes nem destinatários específicos, promovendo a ideia de que, na contemporaneidade, a comunicação está cada vez mais viável e flexível, como destaca Kátia Reis, em “Para entender as mídias sociais”:

O indivíduo para se informar não depende mais apenas da ótica dos tradicionais veículos, mas da ótica dos usuários da rede, ou melhor, do cruzamento das informações que são postadas por eles. (REIS IN BRAMBILLA, 2012: 210)

De acordo com a pesquisadora Gabriela Zago, no artigo “Da circulação à recirculação jornalística: filtro e comentário de notícias por interagentes no Twitter”, o microblog “pode ser visto como um híbrido entre uma ferramenta de informação e uma ferramenta de interação social” (ZAGO, 2012: 2). Ou seja, as pessoas, ao acessarem as redes sociais, não estão buscando apenas entretenimento, mas também, conteúdos especializados e jornalísticos.

Nesse contexto, vale ressaltar que essas informações não necessariamente são produzidas e difundidas por veículos oficiais de comunicação, uma vez que o Twitter proporciona espaço para distintos perfis. Por meio das mais variadas interações, os usuários têm acesso aos seus temas de interesse.

De acordo com a notícia “Especialista aponta sete tendências de redes sociais e smartphones em 2013”, publicada em janeiro de 2013 no site da BBC Brasil, com apontamentos do americano Nic Newman, da Universidade de Oxford, “os jovens, em particular, estão cada vez mais ignorando os sites tradicionais e obtendo suas notícias diretamente dos links em seus feeds do Twitter e do Facebook”⁷. Tal fato comprova que os indivíduos têm grande interesse em obter informações via redes sociais. O motivo deste fenômeno pode ser pensado a partir do fato de que, nessas mídias, os internautas têm acesso aos conteúdos de maneira informal, descontraída e interativa, ou seja, de forma mais atrativa do que poderiam obter nos veículos tradicionais.

A importância da rede no contexto de reordenação da lógica comunicacional pode ser enfatizada a partir do fato de que o número de adeptos ao Twitter é exponencial. O último relatório divulgado pela empresa francesa Semiocast⁸ sobre o microblog, em julho de 2012, constatava que o Twitter alcançou a marca de meio bilhão de contas, além de revelar uma nova ordem dos principais países na rede social. O Brasil passaria a ser o segundo país com maior número de usuários, mais de 41, 2 milhões, ultrapassando o Japão, com mais de 34 milhões de pessoas cadastradas, e ficando atrás apenas dos Estados Unidos, que já em 2012 possuía 141.8 milhões de contas. Assim como o Facebook, também é possível perceber, a partir da análise do número crescente de seus usuários, que o Twitter é uma ferramenta impactante e geradora de mudanças sociais.

Desta forma, após abordagem da importância e destaque das redes sociais, como Facebook e Twitter, conclui-se que seu crescimento demonstra uma tendência moderna de transformação gradual das formas de interação. Essa característica do mundo globalizado alerta para a necessidade de adaptação da área de Comunicação Integrada Organizacional das corporações, no sentido de se moldarem à nova realidade da vida contemporânea. Essa

7 Disponível em:
<http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/01/130107_tendencias_digitaes_2013_jp.shtml>. Acesso em:
30 ago de 2013.

8 Disponível em:
<http://semiocast.com/en/publications/2012_07_30_Twitter_reaches_half_a_billion_accounts_140m_in_the_US>. Acesso em: 30 ago de 2013.

reordenação de modelo se faz necessária uma vez que, para estabelecerem efetiva relação com seus funcionários, que são participantes das redes sociais e da Web 2.0, as empresas precisam se ajustar ao novo contexto em que os cidadãos estão inseridos: o mundo virtual. Mas, para que seja possível constatar as possibilidades e os desafios de um processo de modernização da Comunicação Interna, baseado nos modelos interacionais e colaborativos da Web 2.0, é preciso, primeiramente, analisar o histórico, as funções e práticas dessa atividade.

3. A COMUNICAÇÃO INTEGRADA ORGANIZACIONAL

A Comunicação Integrada Organizacional se estabelece dentro de uma empresa ou organização. O principal objetivo desse tipo de comunicação é integrar todos os níveis hierárquicos de uma empresa, alinhando, de forma completa e coesa, seus diversos públicos de interesse, desde os funcionários até o presidente, passando por gestores e diretores. A Comunicação Organizacional assume diferentes papéis de destaque, sendo responsável tanto pela atividade de divulgar informações relevantes ao seu público interno, quanto por contribuir para o crescimento econômico da empresa. Estudar o seu panorama histórico e analisar as principais características de função e de prática desse instrumento apresentam-se como tarefas fundamentais para a constatação de possíveis falhas e de necessidades de mudança do sistema.

3.1. A Comunicação Integrada Organizacional e o Jornalismo Empresarial

Para se analisar profundamente e detalhadamente a Comunicação Integrada Organizacional, objeto de estudo em questão, é imprescindível abordar, primeiramente, o momento do surgimento e o contexto das primeiras fases de atuação do Jornalismo Empresarial. Dentro de uma empresa, o Jornalismo Empresarial é responsável por aplicar na Comunicação Integrada Organizacional técnicas de Jornalismo, com a estratégia de alinhar as ferramentas internas aos objetivos de comunicação da organização, estreitando o relacionamento com os públicos de interesse. Segundo José Marques de Melo, “o jornalismo empresarial é uma das facetas dessa ação coordenada que entrelaça os segmentos produtivos, mobiliza os empregados e suas famílias em torno das organizações complexas, procurando criar um sentimento de comunidade” (MELO, 1984: 9)⁹.

Desta forma, abordar as fases de surgimento e de consolidação do Jornalismo Empresarial é contextualizar historicamente a Comunicação Organizacional, uma vez que essa atividade tem como norte os elementos, técnicas e conceitos do Jornalismo Empresarial. De acordo com Gaudêncio Torquato, considerado um dos mentores da Comunicação Organizacional no Brasil, o histórico da atividade no mundo começa a ser traçado já no ano 202 a.C. No livro “Jornalismo empresarial: teoria e prática” (1984), o autor revela que as primeiras atividades na área se deram durante o domínio da China pela dinastia Han, quando a

9 Em prefácio do livro “Jornalismo empresarial: teoria e prática”, de Gaudêncio Torquato.

comunicação era realizada por meio das cartas circulares, no momento em que ainda se fabricavam as primeiras folhas de papel.

De acordo com Gaudêncio Torquato, “se pode dizer, aceitando as cartas de Han como precursoras do jornalismo empresarial, que ele surgiu em uma época de grande progresso econômico e cultural” (TORQUATO, 1984: 17). Ainda segundo Torquato, existe outro momento considerado histórico no panorama de surgimento dessa atividade: a sua consolidação no século XIX. Para o autor, os primórdios do que hoje é denominado Jornalismo Empresarial remetem a períodos de modernização e de crescimento da Economia: “O verdadeiro e definitivo aparecimento do jornalismo empresarial novamente coincidiria com um período histórico de grandes transformações culturais e de progresso econômico: ‘a revolução industrial’” (Ibidem, 17).

A mecanização da indústria têxtil na Inglaterra, com a invenção de máquinas de fiar, e o aperfeiçoamento das máquinas de vapor, provocaram o desaparecimento das indústrias domésticas e rurais, dando início à chamada “revolução industrial”. Este foi o momento em que o hoje chamado Jornalismo Empresarial se estabeleceu e passou a cumprir suas principais funções, que mais tarde seriam utilizadas na Comunicação Integrada Organizacional. O crescimento das indústrias marcou uma ruptura nas relações trabalhistas, antes pessoais e familiares. A relação patrão – empregado, de forma impessoal e contratual, passou a segmentar o trabalho e a dificultar as relações humanas. Como explica Torquato, o que seria o embrião do atual Jornalismo Empresarial serviu para integrar os trabalhadores entre si e com seus patrões, além de dar mais coesão às essas interações:

Algumas pessoas começaram a imaginar que uma das maneiras de solucionar essas contradições internas surgidas no meio empresarial seria a publicação de jornais e revistas para funcionários, com o objetivo de familiarizá-los com o ambiente e com a própria política da organização e de diminuir as distâncias físicas entre a administração central e a base operária. (Ibidem, 18)

Os primeiros jornais de empresas foram criados na Alemanha e na Suíça, respectivamente, em 1830 e 1840, podendo ser considerados os trabalhos iniciais na área de Comunicação Organizacional. Esse tipo de publicação, porém, só passou a aparecer com maior frequência nos Estados Unidos e na Europa a partir do final do século XIX e início do século XX, associados a uma nova causa: o fortalecimento dos movimentos sindicais. A insatisfação dos trabalhadores com as condições às quais eram submetidos e a busca por maior coesão fizeram com que se expandisse a imprensa trabalhista. Marlene Branca Sólito, em seu artigo “A questão da recepção no jornalismo organizacional”, destaca como o

contexto da época influenciava os pensamentos dos operários e como o jornal se apresentou como uma alternativa eficaz de propagação de ideias.

Somou para o fortalecimento e à expansão do jornalismo empresarial, também, o fortalecimento dos movimentos sindicais europeus e norte-americanos no início do século, principalmente a partir da década de 20. Os líderes sindicais descobriram ali um bom modo de expressar ideias [...]. Com as ideias filosóficas de Marx e Engels, o operariado passou a se fortalecer como categoria e a ter um papel cada vez mais preponderante na sociedade. (SÓLIO, 2002)¹⁰

No início do século XX, enquanto os Estados Unidos e os países europeus já viviam a efervescência dos movimentos sindicais e o fortalecimento dos jornais de empresas, o Brasil ainda não possuía sequer um parque industrial. O processo de industrialização tardio, e o consequente atraso na passagem do homem do campo para a indústria, fez com que o Jornalismo Empresarial só aparecesse no Brasil quase cem anos após o seu surgimento nos EUA e na Europa, fazendo com que também fosse tardio o advento dos primeiros sinais de Comunicação Integrada Organizacional no Brasil. Como explica Gaudêncio Torquato em “Jornalismo empresarial: teoria e prática”, a consolidação da atividade no país coincide com o surgimento e a estabilização da indústria brasileira.

Nossa “revolução industrial” praticamente só teve início em 1930, quando a revolução política ocorrida naquele ano começou a dar prioridade ao setor industrial, ao contrário do que havia ocorrido até então. Analisando-se o processo do jornalismo empresarial no país, pode-se notar que ele acompanha o da industrialização: primórdios na década de 40, expansão na década de 50 e estabelecimento definitivo nos anos 60. (TORQUATO, 1984: 26)

No Brasil, portanto, o jornal de empresa surge quase nos anos 1930. O primeiro deles foi publicado apenas em 1926, pela empresa automobilística General Motors. Na década de 1940, juntamente com o processo de industrialização, constata-se a fase inicial da Comunicação Organizacional. Nos anos 1950, ocorre a propagação do Jornalismo Empresarial no país. Já a partir dos anos 1960, o número de informativos especializados aumenta e a consolidação definitiva da atividade é marcada pelo surgimento, em 1967, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – cuja sigla, Aberje, na época, significava Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa.

10 Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/63/53>>. Acesso em: 13 set de 2013.

De acordo com a publicação “Aberje 40 anos: uma história da Comunicação Organizacional brasileira”¹¹, de Paulo Nassar, diretor-geral da Associação, “nas duas primeiras décadas de existência, a Aberje cumpriu o seu objetivo de melhorar a qualidade das publicações empresariais e institucionalizar a profissão de comunicador organizacional no Brasil” (NASSAR, 2007: 34). Portanto, nas décadas de 1970 e 1980, as publicações empresariais passam a ser produzidas a partir de teorias jornalísticas e de Relações Públicas. Ao citar Torquato, Paulo Nassar destaca os fatores da época que faziam com que a Comunicação Organizacional estivesse desvalorizada e precisando de mais investimentos técnicos e financeiros:

Como é descrito por Torquato (1984, 1998, 2002), as publicações jornalísticas da época eram produzidas com pouca teoria jornalística e de Relações Públicas, carentes de técnicas editoriais e quase sem recursos econômicos. Isso se devia a pelo menos quatro causas: a primeira, aos modelos administrativos tradicionais que estruturavam as empresas da época; o segundo, ao ambiente político desfavorável ao desenvolvimento do campo da comunicação; o terceiro, à desqualificação ideológica do jornalismo empresarial, rotulado como “instrumento dos patrões” pelos jornalistas empregados nos veículos de comunicação de massa e nas universidades; e por último, ao domínio da comunicação mercadológica no ambiente das empresas brasileiras, voltada exclusivamente para a divulgação de produtos. (Ibidem, 34)

Com a globalização, as exigências do cliente e a rapidez na difusão das informações, a demanda por alta tecnologia, a necessidade de respostas rápidas e as aspirações trabalhistas passam a ser cada vez mais recorrentes e determinantes, enfatizando a necessidade de investimento na gestão para a qualidade. O estabelecimento tardio da Comunicação Integrada Organizacional no país, decorrente do atraso brasileiro no início do seu processo de industrialização, fez com que os esforços na consolidação da atividade também sofressem um retardo. Ainda hoje a atividade sofre os reflexos dessa inicial falta de investimento. Estudar a configuração da Comunicação Integrada Organizacional na atualidade permite a análise comparativa com seu perfil em fases anteriores e a possível constatação de pontos a serem melhorados e modernizados.

11 Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/108/127>>. Acesso em: 14 set de 2013.

3.2. Funções da Comunicação Integrada Organizacional

Pode-se considerar que a Comunicação Integrada Organizacional ainda é um setor relativamente recente no contexto corporativo brasileiro. Desde que ganhou visibilidade nos processos administrativos e empresariais do Brasil, essa área passou a receber maiores investimentos e começou, também, a desenvolver fórmulas para se tornar cada vez mais eficaz e eficiente. Planos de ação e planejamentos estratégicos tornaram-se processos fundamentais e muito recorrentes na consolidação de campanhas ou ações de divulgação das empresas. Deste modo, estimular o desenvolvimento e a interação com outras áreas e transmitir mensagens transparentes aos funcionários são algumas das funções desempenhadas pela Comunicação Organizacional.

O papel de manter o público interno sempre informado sobre as diretrizes, as mudanças na estrutura organizacional e o cenário econômico e tecnológico em que a empresa está inserida, promovem, em parceria com a gestão da organização, a integração da empresa como um todo. Outra função de grande importância desempenhada, por meio de seus veículos internos próprios, e que colabora para que a empresa esteja cada vez mais integrada, é a divulgação da missão, dos valores, das metas e dos objetivos da corporação. Desta forma, os funcionários adquirem maior interesse e envolvimento com a empresa, aumentando, assim, seu comprometimento com o trabalho. Essa função também contribui para o alcance de objetivos econômicos e administrativos.

As principais funções da atividade são resumidas na conceituação apresentada pelo artigo “Comunicação Organizacional Integrada: em busca de um conceito”. Por meio de uma pesquisa sobre as principais definições do termo estabelecidas por importantes autores da área, como Margarida Kunsch e Gaudêncio Torquato, o estudo apresenta uma síntese de conceitos e oferece um significado final sobre a atividade:

A primeira análise do conceito de Comunicação Organizacional Integrada se faz já a partir da nomenclatura. Esta forma de comunicação se volta para a organização, o que significa que ela abrange os interesses de uma determinada empresa, respeitando a diversidade de seus objetivos e contribuindo para o alcance de sua missão. O desempenho deste papel é realizado de maneira integrada, utilizando-se das diversas formas de comunicação, respeitando as especificidades e fins da difusão de ideias e informações, no ambiente interno e externo à organização. (CABRAL *et al*, 2009: 7)

A Comunicação Integrada Organizacional é, portanto, uma forma de suprir as necessidades dos funcionários e, assim, contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, tais como o aumento dos lucros, a melhoria da imagem interna e externa e o crescimento e

desenvolvimento corporativo. Nesse sentido, é fundamental ressaltar que os resultados e o sucesso de qualquer processo empresarial não são gerados apenas pelos equipamentos tecnológicos modernos e desenvolvidos, mas sim, e, sobretudo, pelas pessoas e a interatividade entre elas, promovida pela comunicação. Como destaca Gaudêncio Torquato no livro “Comunicação Empresarial”, esta área específica de uma empresa é fundamental para que haja integração corporativa e consequente sucesso no fator econômico.

A comunicação, como processo e técnica, fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial. Como poder expressivo, exerce uma *função meio* perante outras *funções fim* da organização. Neste sentido, chega a contribuir para a maior produtividade, corroborando e reforçando a economia organizacional. (TORQUATO, 1986: 17, grifo do autor)

É imprescindível destacar, entretanto, que a comunicação não deve ser percebida e utilizada como um instrumento pelo qual os empregados ficam sujeitos a aceitar, sem contestações, decisões tomadas pelos diretores e presidentes. A Comunicação Organizacional, historicamente, está vinculada a uma desvalorização ideológica e ao rótulo de “instrumento dos patrões”. Para que essa imagem negativa seja, cada vez mais, anulada, é fundamental que as empresas direcionem suas comunicações internas para o incentivo ao engajamento e à participação dos funcionários, os quais não devem temer possíveis represálias em casos de comentários, opiniões ou reclamações sobre a empresa. Para Torquato, a comunicação tem o fundamental objetivo de obter consenso e integração, e, ainda que invista na unanimidade, não deve cumprir um papel repressor.

A comunicação, tanto instrumental, quanto consumatória, visa a uma finalidade: obter certa dose de consenso sobre um sistema de valores. Falhando o consenso, resultam a anomalia e a desintegração. Daí, insistimos na necessidade do uso adequado e sinérgico da comunicação para promoção da ordem e do consenso. À primeira vista, pode parecer que o consenso se obtém pela supressão de elementos disruptivos, disfuncionais, bloqueio de conflitos. Não, não se trata, neste caso, de imprimir-se à Comunicação Organizacional a tarefa de excluir as forças de desagregação, mas, ao contrário, oferecer aos empregados meios para reforçar e trazer à tona seus valores básicos, numa forma de socialização adulta da cultura. (Ibidem, 34)

A atividade deve, portanto, transmitir as decisões e ideias dos superiores de forma clara, objetiva e dando margem às opiniões e aos comentários de seu público interno. Para obter engajamento e participação, a Comunicação Organizacional pode divulgar comunicados

sobre decisões tomadas e resultados obtidos pela corporação. Outra ferramenta favorável é o desenvolvimento de pesquisas de clima organizacional, em que os funcionários são perguntados sobre os principais pontos de seu ambiente de trabalho. Desta forma, a comunicação permite que os empregados se sintam participantes do processo de desenvolvimento e responsáveis pelo sucesso da empresa. Esse tipo de atuação gera satisfação e orgulho, sentimentos fundamentais para a integração de toda e qualquer empresa.

No ambiente corporativo, outra maneira de integrar os funcionários em prol de um mesmo objetivo, ainda que não somente relacionado à lucratividade e ao crescimento empresarial, ocorre a partir do uso da comunicação para a mobilização por causas sociais comuns. Os veículos internos podem ser utilizados para o desenvolvimento de campanhas solidárias entre os próprios funcionários e/ou entre eles e instituições de caridade. A divulgação de campanhas de doação de sangue, de agasalho, de brinquedos, de alimentos, entre outras, possibilita a união dos empregados por um mesmo objetivo, que não apenas no que diz respeito ao trabalho e ao alcance de metas.

Desta forma, percebe-se que a comunicação interna não cumpre apenas a função de ser uma ferramenta da lógica econômica e mercadológica, mas também, uma ferramenta importante e essencial para a integração e a qual “visa proporcionar meios de promover maior integração dentro da organização mediante o diálogo, a troca de informações, experiências e a participação de todos os níveis” (SCROFERNEKER, 2006: 47)¹². Diante deste contexto, conclui-se, portanto, que a Comunicação Organizacional tem como característica primordial a função de promover, por diferentes motivos, a conexão entre as diferentes partes de uma empresa ou organização.

3.3. A Comunicação Integrada Organizacional na prática

Para realizar todas as suas ações estratégicas, a Comunicação Integrada Organizacional baseia-se em veículos internos próprios. A importância dessas ferramentas, seu funcionamento e sua missão no processo de desenvolvimento de uma empresa de qualidade são inquestionáveis. Os processos relacionados à área de Comunicação Interna têm o fundamental papel de colocar em prática a criação de um ambiente de trabalho mais integrado entre as diferentes subdivisões da empresa, além de proporcionar o engajamento dos funcionários. Por meio de seus instrumentos comunicacionais, as organizações conseguem,

12 Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/view/1110/832>>. Acesso em: 18 set de 2013.

das mais diversas formas, integrar funcionários, harmonizar interesses e promover o diálogo entre capital e trabalho, gerando, conseqüentemente, resultados positivos na lucratividade e competitividade da empresa.

Os veículos internos de comunicação são os responsáveis por disseminar toda e qualquer informação que a organização tenha interesse em compartilhar e cujo conhecimento seja fundamental para os funcionários. Esses instrumentos, usados de forma estratégica, atuam como o canal oficial entre a empresa e os seus empregados. Além de se constituírem o meio formal para notas, avisos, comunicados e mensagens, é por meio dessas ferramentas de comunicação que são integrados todos os níveis hierárquicos de uma empresa. A comunicação pode acontecer de formas distintas, dependendo dos valores de cada organização. As mais flexíveis, estabelecem um processo comunicacional menos impositivo, já aquelas que priorizam a hierarquia, apresentam um tipo verticalizado.

Segundo o autor espanhol Carlos Ongallo (2007: 33-36) os tipos de Comunicação Interna, de acordo com a origem e o destino da informação que se pretende comunicar, podem ser assim discriminados: comunicação descendente, em que a informação se origina em um ponto elevado da estrutura hierárquica, a fim de informar ou influenciar; comunicação ascendente, quando um indivíduo da organização transmite informações, ideias, sugestões e reclamações para outra pessoa enquadrada em um patamar hierárquico superior; e comunicação horizontal, quando os membros de um mesmo nível da hierarquia de comando se comunicam entre si. Conclui-se, portanto, que, dependendo do tipo de organização, um modelo será mais bem empregado do que outro.

Com relação aos instrumentos de Comunicação Interna, de acordo com o também autor espanhol José Raigada (*apud* MENDES, 2012: 27), são constituídos dos seguintes dispositivos: permanentes, de periodicidade regular, de frequência ocasional e de frequência puramente ocasional. Os dispositivos permanentes são os quadros de avisos, caixa de sugestões, mensagens eletrônicas e sinalizações. Dispositivos de periodicidade regular são constituídos por jornal interno, carta ao pessoal, notas e flashes informativos. São caracterizados como dispositivos com frequência ocasional os audiovisuais para uso interno, reuniões, seminários de estudo, videoconferência, entrevistas individuais, grandes celebrações e visitas à empresa. E os dispositivos puramente ocasionais caracterizam-se por reclamações à direção e mensagens difundidas por alto-falantes.

Os veículos que cumprem a função de transmitir as informações organizacionais podem ser impressos ou virtuais. Entre os veículos impressos estão os jornais internos, revistas, boletins e quadros de avisos. Com características jornalísticas que priorizam

atualidade, periodicidade, universalidade e difusão coletiva, esses instrumentos têm o papel de registrar os principais acontecimentos e eventos da instituição, além de terem como vantagem o fato de concederem enfoque mais aprofundado em determinados assuntos. Eles podem ser utilizados, também, para a divulgação de campanhas, pesquisas e novidades referentes ao ambiente corporativo. Geralmente, os veículos impressos são expostos em locais de grande visibilidade e de passagem de pessoas, como nos pontos das máquinas de café e/ou em corredores movimentados.

Já a mídia eletrônica das empresas conta com portais, blogs, intranet e e-mails. Esses veículos têm como principal vantagem o fato de a informação ser transmitida em maior velocidade e a um número maior de funcionários. Além disso, há a possibilidade de armazenamento e de atualização de dados. Por ser um site interno, a intranet é uma ferramenta eletrônica à qual apenas os funcionários têm acesso às informações essenciais, como o organograma da empresa, missão, visão, valores e grupos de trabalho. Por meio da intranet, também é possível o acesso dos empregados aos serviços e benefícios, além do acompanhamento do sistema de frequência, de férias e de pagamentos. Outra mídia eletrônica, os e-mails corporativos, são utilizados para o envio de comunicados e avisos importantes a toda a empresa ou a um grupo segmentado.

De acordo com Renato Martinelli, estudioso de Comunicação e Marketing, no texto “Em busca da comunicação interna eficiente”¹³ (2013), existem situações adequadas para o emprego de cada tipo de veículo. A comunicação impressa é recomendada no seguinte contexto: para o público interno sem acesso a computador; faixa etária muito ampla; intervalo maior de publicação de notícias; menor velocidade de atualização; possibilidade de leitura em diversos momentos e/ou por outros públicos (familiares e comunidade); pequena quantidade de locais/unidades; e memória documental. Já a comunicação eletrônica é ideal para casos de público interno com amplo acesso a computador; maior quantidade de informações; maior velocidade de atualização e publicação de notícias; maior quantidade de locais e públicos; menor impacto ambiental; e possibilidade de maior interação.

No contexto atual, as mídias eletrônicas ganham cada vez mais destaque nas organizações. A crescente importância dos veículos on-line, como a intranet e os e-mails corporativos, é constatada na pesquisa “Comunicação Interna 2012”, último e mais recente estudo exclusivo da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) sobre o

13 Disponível em: <<http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/2013/05/07/em-busca-da-comunicacao-interna-eficiente/>>. Acesso em: 16 out de 2013.

tema. Na pesquisa, realizada em parceria com o instituto DMR Consulting, foram analisadas 179 empresas entre as mil maiores organizações do país. Os principais resultados foram divulgados no site da Aberje, na notícia “Estudos Aberje: a comunicação interna sob vários ângulos organizacionais”. De acordo com a publicação, entre os anos de 2007 e de 2012, ocorreu a substituição dos veículos impressos tradicionais pelas ferramentas virtuais:

[...] é possível dizer que se foi o tempo do jornal-mural, do boletim ou da revista impressa. Hoje, 50% das grandes empresas brasileiras apostam na intranet e no e-mail como as principais ferramentas de comunicação com seus colaboradores. Em apenas cinco anos, a queda dos veículos tradicionais foi de espantosos 26%, em um segmento que tradicionalmente resiste a modismos. O estudo ainda mostra que 39% das companhias já contam com veículos de comunicação de periodicidade diária para seus colaboradores. (ABERJE, 2012)¹⁴

A transformação da Comunicação Integrada Organizacional nos tempos atuais não diz respeito apenas à modernização de seus veículos internos. Ainda de acordo com a pesquisa realizada pela Aberje, outra mudança relevante constatada é o fato de as grandes empresas brasileiras apostarem, cada vez mais, em lideranças de Comunicação Organizacional. Por muitos anos, a Comunicação Interna apresentou-se, majoritariamente, como uma função submetida ao setor de Recursos Humanos. Atualmente, entretanto, a partir do momento em que a Comunicação Organizacional começou a se reportar para áreas de maior importância ou até mesmo a se apresentar de maneira independente, a atividade passa a ter seu caráter estratégico evidenciado.

De 2007 para 2012, caiu de 40% para 25% os comunicadores que se reportam aos departamentos de RH, evidenciando uma tendência consistente de independência do segmento. Afinal, em 50% das corporações nacionais o reporte passa a ser direto para profissionais do mesmo segmento de atuação. E 64% das companhias contam com equipes internas e terceirizadas para tocar os projetos do setor. (Ibidem)

As mudanças no perfil dos veículos internos e a valorização da prática da Comunicação Integrada Organizacional como uma ferramenta estratégica evidencia o início de uma fase de transformações dessa atividade. Os processos de modernização e de reconhecimento inerentes à Comunicação Integrada Organizacional nos dias de hoje, demonstram a adequação às novas propostas. Entretanto, ainda existem pontos a serem

14 Disponível em: < http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=7820>. Acesso em: 22 set de 2013.

desenvolvidos e aprimorados. Entre eles, está a reavaliação das plataformas e das linguagens utilizadas para a divulgação interna. No contexto atual de globalização e de flexibilização, em tempos de internet e de redes sociais, repensar os modelos ditados pela Comunicação Organizacional é tarefa primordial para que essa atividade não se mantenha alheia aos avanços da sociedade contemporânea.

4. A MODERNIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Comunicação Integrada Organizacional, área recente nas empresas do Brasil, não se modernizou com o tempo e não segue a lógica da sociedade contemporânea. Enquanto a Comunicação Organizacional se mantém enrijecida, a sociedade se atualiza, desenvolve novas ferramentas de comunicação, estabelece diferentes formas de interação e cria tecnologias inovadoras. Nesse contexto, é fundamental repensar o perfil da atividade, para que ela se adapte a uma sociedade cada vez mais conectada e em tempo real. Levantam-se, portanto, as seguintes questões: Como mudar o perfil anacrônico e arcaico da Comunicação Organizacional? De que forma essa área pode se valer das redes sociais para atrair a atenção de seu público? Quais são os principais desafios para a modernização? Este capítulo propõe um novo modelo a ser seguido e destaca as possíveis barreiras para uma mudança de perfil da Comunicação Integrada Organizacional.

4.1. A necessidade de mudança

Em tempos de interação virtual e de trocas instantâneas de informação, estabelecidas por meio da internet e das redes sociais, a flexibilização do modelo de comunicação das empresas é fundamental para o desenvolvimento e para a valorização da atividade. A modernização desse setor não se apresenta apenas como uma opção, mas sim, como uma necessidade. As mudanças tecnológicas contemporâneas alertam para um necessário processo de transformação da Comunicação Interna, uma vez que o ambiente organizacional não deve apresentar-se de forma alheia ao que se estabelece na sociedade. As inovadoras tecnologias e formas de interação social se caracterizam como nova realidade, com a qual os cidadãos já se relacionam. As organizações devem ter como premissa o fato de que seus funcionários, antes de cumprirem um papel mercadológico, são, essencialmente, indivíduos agentes e cientes dos avanços do mundo em que vivem.

Como é destacado por Karen Bolzan, especialista em Comunicação Empresarial, no texto “Tecnologia da Informação no engajamento de funcionários”:

Constituímos uma sociedade em contínua transformação. As descobertas da imprensa, dos meios de comunicação, principalmente o computador, e das novas tecnologias ampliaram e muito a velocidade do homem e sua produção de informação. Com a multiplicidade de novos estímulos, a comunicação tornou-se o diferencial para construir significação no contexto não linear. Nesse cenário, as grandes empresas estão cada vez mais interessadas em gerir os fluxos de

informação internos e externos, a fim de construir boas práticas no mercado e melhores resultados. (BOLZAN, 2013)¹⁵

Ao se levar em consideração que os próprios indivíduos fazem parte do processo de transformação da sociedade, evidencia-se, ainda mais, a necessidade de modernização das organizações e de adequação aos novos modelos de interação. Se no ambiente da empresa os funcionários estão submetidos a uma comunicação hierarquizada e vertical, na Web 2.0, esses mesmos indivíduos têm acesso a uma informação democrática, moderna, dinâmica e em tempo real. Essa diferença, configura-se, portanto, como um choque de realidades, entre o que é imposto pela Comunicação Integrada Organizacional de determinadas empresas e o que é vivenciado nas redes sociais. E nesse contexto, as ferramentas atrativas da web recebem mais atenção do que os veículos internos empresariais tradicionais, como jornais murais, e-mails corporativos ou notícias e comunicados na intranet.

No livro “Para entender as mídias sociais”, Lauren Lima, publicitária e especialista em novas mídias de comunicação, destaca o acesso dos funcionários às redes sociais como algo incontrollável, mas, que pode ser utilizado, estrategicamente, pelas organizações. As empresas podem se espelhar na web e em suas ferramentas para modernizarem seu perfil, atraindo o interesse e a participação de seus funcionários. Dessa maneira, a comunicação corporativa estará utilizando as vantagens técnicas das redes sociais para cumprir com seu papel informativo, de forma moderna e flexível, além de ter acesso a opiniões e informações importantes sobre seus funcionários.

As mídias sociais ultrapassaram os limites da vida privada. Os colaboradores são 2.0 antes, durante e depois do expediente. É possível estabelecer políticas, mas nunca evitar a utilização das redes públicas nas empresas. Principalmente com a popularização dos dispositivos móveis. A grande questão para os administradores é descobrir como extrair informações relevantes de seus funcionários através da utilização das mídias e comunidades sociais. Não estamos falando em monitorar o que eles escrevem no Twitter, mas sim, cancelar um canal corporativo de discussão, onde os funcionários possam discutir sobre assuntos profissionais. Quando bem utilizado e analisado, o conteúdo produzido por essas redes internas pode resultar em novos modelos de gestão ou, no mínimo, retenção do capital intelectual das empresas. (LIMA IN BRAMBILLA, 2012: 170)

15 Disponível em: <<http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/2013/09/23/tecnologia-da-informacao-no-engajamento-de-funcionarios/>>. Acesso em: 25 out. 2013.

A modernização da Comunicação Organizacional é viável, portanto, com a implementação de uma plataforma colaborativa. A partir do momento em que, por meio de uma ferramenta única e integrada, as pessoas deixam de estar isoladas, a informação passa a circular e os processos não mais dificultam a inovação, revelam-se boas ideias e são gerados resultados positivos para a empresa. Para que o ambiente corporativo potencialize comunidades, contribua para a criação de novos relacionamentos e descubra talentos, é fundamental que ocorra a flexibilização da comunicação, ou seja, que os processos comunicacionais apresentem-se de forma horizontal e democrática, promovendo a participação. Essa reordenação tem como principal função propiciar a efetiva integração entre os funcionários, como é destacado no artigo “Comunicação e Controle em Organizações Flexíveis: um estudo de caso”:

As organizações necessitam ininterruptamente reformular e reorganizar métodos de gestão, de produção e de comunicação para atender a abrupta individualização da sociedade. Nesse contexto, é inconcebível estandardizar as ações. A flexibilização das organizações é crucial para que a adaptação perene e ágil seja possível. (NETO *et al*, 2006: 5).

Quando flexibilizada, a comunicação de uma empresa passa a ser o meio pelo qual os mais diversos setores se integram e interagem, promovendo a mudança de postura dos funcionários e a alteração do perfil da empresa. De acordo com Vasconcelos (*apud* NETO *et al*, 2006: 7), as características da organização flexível podem ser enumeradas da seguinte forma: (1) constituição de grupos de trabalhos flexíveis e de forças-tarefa temporárias com objetivos claros; (2) criação de espaço para diálogo e conversação; (3) ênfase na confiança mútua; (4) utilização do conceito de missão como ferramenta estratégica; (5) disseminação da informação e criação de redes de difusão e recuperação de conhecimento; (6) elaboração de mecanismos de *feedback* e avaliação de performance por *peer review* (revisão por pares); e (7) produção da capacidade de resiliência e flexibilidade na organização.

O método de gestão de pessoas e gestão do conhecimento por meio das plataformas digitais apresenta-se como ponto fundamental para a flexibilização e consequente modernização de uma organização. A centralização do conhecimento é proporcionada a partir do momento em que plataformas de intranet e sites internos são transformados de “‘depósito de conteúdo’ a ‘ambiente de colaboração’” (LIMA, 2012: 171). Para que a implementação desse projeto seja viável, é preciso, ainda de acordo com o livro “Para entender as mídias sociais”, que sejam levadas em consideração a realidade da empresa e as necessidades

coletivas, além de ser essencial que estejam integradas as áreas de Endomarketing, Comunicação Interna, Gestão de Pessoas e Tecnologia da Informação.

Essas quatro áreas precisarão trabalhar em conjunto para garantir o sucesso de um projeto de redes sociais corporativas. A equipe de gestão de pessoas precisa definir os objetivos e metas da plataforma; a TI irá propor as ferramentas mais indicadas; a comunicação interna precisará fomentar a utilização do canal; o marketing encontrará maneiras de aproveitar as oportunidades criadas por elas. Saber coordenar esse trabalho e atribuir peso a cada uma delas é o desafio de quem gerencia essa implantação. (Ibidem, 172)

Outro ponto importante para a consolidação da plataforma colaborativa em uma organização é a conscientização dos funcionários para a nova realidade da empresa. Além disso, o monitoramento da implantação do projeto também se apresenta de forma fundamental, uma vez que permite a obtenção de dados importantes sobre o processo.

A cultura web precisa ser enraizada entre os funcionários. Essa etapa merece muita atenção, pois, em breve proporcionarão retornos significativos: mapeamento de competências, coleta de novas ideias, oferecimento de um único ponto de acesso e compartilhamento de informações serão algumas recompensas pelo esforço feito na implantação. (Ibidem, 172)

O processo de implementação da plataforma colaborativa pode ser resumido em seis etapas: (1) escolha da plataforma (intranet, blog, site interno, etc); (2) definição das políticas de utilização; (3) implantação e divulgação da ferramenta; (4) monitoramento e incentivo; (5) mensuração dos resultados e avaliação; (6) reformulação do que for preciso. A importância da plataforma colaborativa para uma organização é ressaltada pelo Gartner¹⁶, líder mundial em pesquisa e aconselhamento em Tecnologia da Informação, ao destacar as seis melhores práticas de transição para uma cultura de colaboração extrema. O relatório “Six Best Practices for Moving to a Culture of Extreme Collaboration”¹⁷, de 2012, afirma que empresas falharão em seus esforços de aprimoramento no desempenho de resultados, caso não estabeleçam uma comunicação inter-funcional e de colaboração.

As seis práticas de transição para uma cultura de colaboração extrema citadas pelo Gartner são: (1) promover o uso do virtual e de espaços de colaboração baseados na web

16 Disponível em: <<http://www.gartner.com/technology/home.jsp>>. Acesso em: 14 out de 2013.

17 Disponível em: <<http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=2224215&ref=clientFriendlyUrl>>. Acesso em: 14 out. de 2013.

durante o trabalho diário das pessoas; (2) explorar o valor do vício pela comunicação em tempo real; (3) utilizar a inteligência coletiva e as ferramentas populares de mídias sociais para facilitar comunidades dinâmicas; (4) mudar os sistemas de recompensa para incentivar a colaboração, ou seja, reconhecer a participação e o trabalho em equipe; (5) utilizar análises da rede social para medir o comportamento colaborativo de equipes; (6) e planejar eventos em grupo para lançar a comunicação em tempo real e a colaboração.

Portanto, seguindo cada um desses passos – tanto para o processo de implantação de uma plataforma colaborativa, quanto para a transição da cultura organizacional – consegue-se o sucesso na consolidação de uma empresa cuja comunicação apresente-se de forma mais flexível, moderna e democrática. Ainda que a implementação do modelo seja algo viável, no Brasil, raros são os exemplos de empresas que já adotaram algum tipo de plataforma colaborativa em seus ambientes internos. Neste sentido, ressaltar as ferramentas que facilitam o processo de modernização, exemplificar os casos positivos e analisar os principais desafios da proposta são tarefas fundamentais para a constatação do que impede a consolidação da nova realidade organizacional.

4.2. As empresas 2.0

A possibilidade de implementação das plataformas colaborativas corporativas representam o advento das tecnologias da Web 2.0 no ambiente empresarial. A aplicação dessas ferramentas nas organizações representam, segundo Andrade *et al* (2011: 30), avanço e mudança de paradigma, uma vez que “o uso de plataformas de softwares sociais emergentes dentro de organizações, ou entre elas e os seus parceiros ou clientes, constituem o que Andrew McAfee designou de *enterprise 2.0*”. O conceito de “empresa 2.0”¹⁸ define uma organização a partir do momento em que esta aplica as filosofias e ferramentas da Web 2.0, alterando suas formas de gestão e de produção. As consequências da utilização dessa estrutura baseada em criatividade, informação compartilhada e colaboração entre usuários são destacadas no artigo “Inteligência Coletiva e ferramentas Web 2.0: A busca da gestão da informação e do conhecimento em organizações”:

A colaboração é componente chave no mundo dos negócios, e a empresa 2.0 tem aproveitado toda estrutura da Web 2.0 para inovar, investindo em novas formas de fazer negócios, em novos processos de criação e em novas formas

18 Conceito lançado por Andrew McAfee no livro “Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges”, em 2009.

de gestão. Ao incorporar soluções da Web 2.0 a organização consegue reduzir custos, aumentar a produtividade e, simultaneamente, construir relações próximas e sólidas com os seus clientes, questões fundamentais num mundo empresarial cada vez mais competitivo. (ANDRADE *et al*, 2011: 32)

O crescimento produtivo de uma empresa e o seu fortalecimento no mercado têm, portanto, relação direta com a maneira como a organização se estrutura internamente. A partir do momento em que uma empresa, por meio das ferramentas colaborativas da Web 2.0, se dedica à criação de conhecimento no contexto organizacional, está consolidando a gestão da informação e enfatizando a inteligência coletiva, fatores fundamentais para a construção de um ambiente integrado e produtivo. Entre as ferramentas que podem ser empregadas e utilizadas para a criação de uma empresa 2.0, estão: os wikis, os blogs corporativos e as redes sociais internas. Analisar as características e as funções de cada uma dessas ferramentas configura-se tarefa fundamental para o entendimento das vantagens e das potencialidades que elas apresentam no sistema corporativo.

Os wikis são páginas on-line editáveis, as quais promovem nas organizações a capacidade de criação e de compartilhamento de conhecimento, estimulando a interação. Os wikis são exemplos de ferramentas da Web 2.0, em que os conteúdos de uma página são construídos de maneira colaborativa. A ideia principal do sistema é que qualquer texto original possa ser alterado para que novos conhecimentos sejam adicionados, permitindo que, em wikis abertos, qualquer um edite uma página. Há, ainda, o modelo de acesso restrito, em que apenas administradores e/ou usuários cadastrados acrescentam um novo texto ou alteram um já existente. O exemplo mais notável de site elaborado a partir desse princípio é a Wikipédia, uma enciclopédia livre on-line editada por internautas. O artigo “O uso de wikis na gestão do conhecimento em organizações” contextualiza o surgimento da ferramenta e cita sua principal função:

Wiki é um termo havaiano que quer dizer “rápido” e que tem se estabelecido como um eficiente método para a edição colaborativa de textos. Ele foi criado por Ward Cunningham, autor do primeiro Wiki disponibilizado na web em 1995 e chamado de Portland Pattern Repository. Cunningham pretendia desenvolver um site onde os próprios usuários poderiam gerar conteúdo. Com o sucesso do sistema que desenvolveu, vários clones de sua ideia foram surgindo como alternativa para a construção participativa de textos e até mesmo, como ferramenta para a gestão do conhecimento em empresas e escolas. (SCHONS *et al*, 2007: 2)

A ferramenta wiki, em um contexto organizacional, potencializa o conhecimento e é apoiada “pelos conceitos da Web 2.0, caracterizando um cenário de grande convergência para as aplicações que utilizam a tecnologia das rede, a fim de promover um ambiente organizacional caracterizado por redes sociais” (Ibidem, 5). O sistema wiki, se empregado em uma empresa, pode ter como principal benefício a conectividade entre os funcionários dos mais diferentes setores e níveis da hierarquia. Uma vez estabelecido, o sistema cria um espaço de aprendizagem e de troca de informações, que se apoia na diversidade de opiniões. Em ambientes corporativos, o site colaborativo, em que os usuários podem criar e editar páginas, tem como função possibilitar a criação e o compartilhamento de conhecimentos internamente, facilitando processos da empresa e até mesmo permitindo a resolução de problemas. De acordo com o artigo “O uso de wikis na gestão do conhecimento em organizações”:

O sistema wiki permite criar um ambiente colaborativo para que ocorra a gestão do conhecimento em uma organização de forma ampla entre os colaboradores. O seu funcionamento pode servir como uma via de acesso para a aprendizagem colaborativa e a integração entre os funcionários de diferentes setores, níveis hierárquicos e segmentos em torno do crescimento coletivo de um determinado assunto, criando soluções simples para problemas complexos através da construção hipertextual colaborativa. (SCHONS *et al*, 2007: 5)

Além dos wikis, os blogs corporativos para públicos internos também se apresentam como uma ferramenta que promove a integração e a conectividade entre os funcionários, alterando o perfil da Comunicação Organizacional. Esses blogs são um canal de comunicação entre a empresa e seus públicos, permitindo uma conversa bilateral e mais informal. Por ser um veículo simples e democrático para troca de informações, o blog corporativo apresenta-se como meio possível de colaboração interna, de gestão do conhecimento e de obtenção de resultados. Para Wacka (*apud* GONÇALVES, 2006: 4), “um blog corporativo é um blog publicado por ou com a ajuda de uma organização que queira atingir seus objetivos e metas. [...] Quanto à comunicação interna, os blogs são geralmente uma ferramenta que serve para a colaboração e a gestão do conhecimento”. O surgimento dos blogs e a sua utilização no ambiente corporativo é destacada da seguinte forma:

Os blogs surgiram no fim da década de 1990 como um novo meio de expressão individual, de relacionamento e de geração de conteúdo, se tornando bastante popular no início do século XXI. O conceito dessas páginas foi absorvido pelas empresas, que as adotam como um canal de Comunicação Organizacional complementar aos demais meios, como o site e o e-mail. Com o crescimento do número de usuários de internet e da

utilização dessa tecnologia como mediadora de relações sociais, os blogs corporativos podem ocupar um papel cada vez mais relevante no relacionamento das empresas com seus públicos. (NUNES; SOUZA, 2008: 1)

Diferentemente dos sites, intranets ou e-mails de empresas, os blogs corporativos possuem uma linguagem informal e atrativa, o que cria uma relação mais aberta, direta e pessoal com o seu público-alvo. Além de gerar a interação com os funcionários, essa ferramenta pode recolher opiniões e comentários, atraindo o interesse e promovendo o engajamento. Seguindo a lógica dos blogs pessoais mantidos por internautas da Web 2.0 ou se inspirando na dinâmica do microblog Twitter, os blogs corporativos podem ser locais onde se encontram conteúdos atualizados, interessantes e instantâneos. O Yammer¹⁹, aplicativo online voltado para o público profissional, atua de forma semelhante ao microblog Twitter. Assim como os wikis, também os blogs podem atuar como veículos fundamentais para a modernização da Comunicação Integrada Organizacional e para a flexibilização da troca de informações dentro de uma empresa.

No artigo “Blogs corporativos como estratégia de comunicação”, são destacados os benefícios resultantes da utilização de um blog por uma organização. Para Carolina Terra (2006: 13), são vantagens dos blogs internos: ser fonte de referência nos negócios da companhia; proporcionar a colaboração interna, em que membros de um projeto que sejam de diferentes departamentos podem compartilhar relatórios e se atualizarem de forma recíproca; e promovem a gestão do conhecimento, uma vez que os funcionários de uma organização podem encontrar informações e recursos de que precisam em um blog interno. Ainda de acordo com o artigo, “as possibilidades de aproximação com os públicos de interesse, a postura de transparência, a riqueza das informações obtidas, o efeito viral são vantagens e diferenciais competitivos para as organizações que optam pelos blogs corporativos” (Ibidem: 12).

Além dos wikis e dos blogs empresariais, a rede social corporativa também se apresenta como uma ferramenta que pode ser utilizada para a integração entre os funcionários e para a modernização da Comunicação Organizacional. A rede social interna privada – inspirada no Facebook – caracteriza-se por disponibilizar informações relevantes em tempo real e por possibilitar uma equipe integrada, com acesso, em um único lugar, a todos os *stakeholders* (partes interessadas) da empresa, incluindo colaboradores, fornecedores, clientes

19 Disponível em: <<https://www.yammer.com/>>. Acesso em: 10 out. de 2013.

e parceiros. Por ser uma plataforma que reúne os profissionais no ambiente on-line, de forma moderna, dinâmica e colaborativa, a ferramenta melhora os fluxos da Comunicação Interna e gera resultados positivos, uma vez que engaja funcionários, motiva equipes e facilita processos de gestão dos diferentes setores da organização.

Essa plataforma, portanto, caracteriza-se como uma ferramenta estratégica para a flexibilização da Comunicação Integrada Organizacional. O compartilhamento de conhecimentos e a ampliação do relacionamento interno são possibilitados a partir dos recursos de uma rede social comum, como o Facebook e o Twitter. Também nas redes sociais corporativas existem os perfis individuais, grupos, *feeds* de notícias em forma de *timeline*, *chat*, páginas, opções para curtir e compartilhar conteúdo, entre outros. Desta forma, cria-se, facilmente, um ambiente de colaboração e de gestão do conhecimento. No Brasil, estão disponíveis diferentes plataformas que atuam como redes sociais corporativas internas, como: Blocks²⁰, Sabesim²¹, SocialBase²² e Zyncro²³, ferramentas que têm como missão a criação de uma inteligência colaborativa nas empresas.

De acordo com a pesquisa “CEO study – The enterprise of the future”²⁴, divulgada em 2008 pela International Business Machines (IBM), empresa norte-americana de Tecnologia da Informação, existem dez motivos pelos quais uma empresa deve aderir às redes sociais corporativas. São eles: (1) o acesso fácil e rápido ao conhecimento; (2) as pessoas gostam de redes sociais; (3) o ambiente aberto e colaborativo permite que novas ideias sejam reveladas; (4) rompe barreiras geográficas; (5) quebra níveis de hierarquia; (6) a plataforma estabelece um canal de diálogo direto sem intermediários; (7) permite a criação de uma identidade pessoal por parte dos funcionários; (8) facilita a exposição e o compartilhamento de experiências, que são referências para as empresas; (9) a implantação de redes sociais é sinônimo de transparência e de portas abertas; (10) e a tecnologia é de utilização simples e fácil.

Seguindo esses princípios, a IBM implementou plataformas colaborativas, integrando funcionários de todo o mundo e, conseqüentemente, favorecendo o surgimento de novas

20 Disponível em: <<http://www.blocs.com.br/>>. Acesso em: 07 out de 2013.

21 Disponível em: <<http://www.sabesim.com.br/>>. Acesso em: 07 out de 2013.

22 Disponível em: <<http://www.socialbase.com.br/>>. Acesso em: 07 out de 2013.

23 Disponível em: <<http://www.zyncro.com/br/>>. Acesso em: 07 out de 2013.

24 Disponível em: <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03080-usen-ceo-ls.pdf>>. Acesso em: 08 out de 2013.

ideias. A modernização da comunicação não se limitou à matriz e foi incorporada mundialmente, incluindo a IBM Brasil. Entre as plataformas estabelecidas estão: IBM Connections Next²⁵, ferramenta de rede social com funcionalidade de integração de aplicações corporativas e *plug-in* com mídias sociais; ThinkPlace²⁶, espaço on-line para sugestões de melhorias de processos internos ou ideias para produtos; Developerworks²⁷, voltada para desenvolvedores, que colaboram abertamente, tiram dúvidas técnicas ou compartilham projetos; e os Jams²⁸, eventos on-line para colaboração empresarial focada em questões estratégicas de negócios críticos.

De acordo com o relatório “The 2012 Global Innovation 1000 Study: Making Ideas Work”²⁹, publicado em outubro de 2012 pela consultoria Booz & Company, a IBM é a oitava empresa mais inovadora do mundo. Este dado pode ser pensado como um reflexo da efetividade das plataformas colaborativas, uma vez que, ao gerarem integração entre funcionários e ao revelarem novas ideias, potencializam o aumento da inovação e da produtividade. O documento “Colaboração: A inovação otimizando a maneira de trabalhar” da IBM, divulgado em 2008, explicita não ser recente o pensamento da empresa de que a colaboração é fundamental para a inovação. De acordo com a IBM, “com base no conhecimento e nas diferentes capacidades, novos relacionamentos podem ser gerados, tornando-se estímulos às grandes ideias, que podem surgir em qualquer canto do mundo”. A relação entre colaboração e inovação pode ser constatada a partir da seguinte colocação:

No mundo de hoje, as boas ideias surgem de forma colaborativa. As ferramentas de colaboração estimulam a inovação, algo fundamental para o sucesso empresarial, razão pela qual as empresas mais visionárias estão buscando na colaboração, uma maneira de diferenciar-se no mercado, agilizar processos e primar pela qualidade. (IBM, 2008)³⁰

25 Disponível em: <<http://www-03.ibm.com/software/products/us/en/conn/>>. Acesso em: 14 out de 2013.

26 Disponível em: <<http://www.ibm.com/ibm/gio/us/en/ourselves.thinkplace.html>>. Acesso em: 14 out de 2013.

27 Disponível em: <<http://www.ibm.com/developerworks/>>. Acesso em: 14 out de 2013.

28 Disponível em: <<https://www.collaborationjam.com/>>. Acesso em: 14 out de 2013.

29 Disponível em: <<http://www.booz.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/2012-global-innovation-1000-study>>. Acesso em: 14 out de 2013.

30 Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/services/cio/pdf/Colaboracao.pdf>>. Acesso em: 14 out de 2013.

O ambiente virtual dinâmico e flexível apresenta-se de maneira vantajosa a partir do momento em que atrai a atenção dos funcionários e se configura como um incentivo para o interesse pelos assuntos da empresa e engajamento nas mais diversas situações. A efetividade dessas redes sociais internas foi constatada em um estudo encomendado pela Microsoft e divulgado no primeiro semestre de 2013. O levantamento, conduzido pela empresa Ipsos, contempla entrevistas com 9.908 profissionais, em 32 países, entre eles o Brasil. A pesquisa destaca a demanda por redes sociais corporativas mostrando que quase metade dos entrevistados relatam que a ferramenta ajuda a aumentar a produtividade. O diagnóstico revela, ainda, que a plataforma é vista por funcionários como um fator positivo no ambiente de trabalho e no qual estariam dispostos a fazer investimentos.

A análise global traz que 39% dos funcionários sentem que não existem colaborações suficientes em seus locais de trabalho. E 40% deles acreditam que ferramentas sociais podem incentivar o trabalho em equipe. O dado mais surpreendente foi que 31% dos entrevistados disseram que estão dispostos a investir em ferramentas sociais. No Brasil, 57% dos respondentes sentem que a rede social têm resultado em maior colaboração no ambiente de trabalho e 51% dos profissionais acreditam que podem ser mais produtivos com o suporte desta tecnologia. (MICROSOFT, 2013)³¹

Ainda de acordo com o estudo, apenas 16% das empresas brasileiras encorajam o uso das redes sociais corporativas. Esse dado revela que a implantação de ferramentas colaborativas corporativas ainda não é uma prática comum entre as organizações do Brasil. Assim como o surgimento e a consolidação da Comunicação Organizacional no país foram processos tardios, também a modernização da atividade acontece de forma lenta. Raros são os exemplos de empresas brasileiras que já adotaram algum modelo de plataforma colaborativa e/ ou que aderiram à proposta de flexibilização da comunicação por meio dos wikis, blogs, ou redes sociais corporativas. Neste contexto, é fundamental ressaltar os principais desafios para a consolidação do novo modelo de comunicação, a fim de que se possa entender a razão de ainda se existir um perfil arcaico, destacando, também, o que é preciso fazer para alterá-lo.

31 Disponível em: <<http://www.microsoftnoticias.com.br/PageNoticia.aspx?cod=661>>. Acesso em: 07 out de 2013.

4.3. Os desafios

Em tempos de redes sociais e de flexibilização da informação, a Comunicação Integrada Organizacional ainda se apresenta de forma anacrônica e ultrapassada. A não implementação de um modelo comunicacional moderno e dinâmico deve-se ao fato de as empresas brasileiras permanecerem estáticas diante das barreiras que se apresentam no processo de transformação. Levando-se em consideração que é contemporâneo o advento da internet e, principalmente, das ideias colaborativas da Web 2.0, também o processo de implementação de plataformas corporativas de colaboração é considerado recente. Tal fato possibilita que as empresas encarem negativamente a proposta de modernização, de forma que a atualização apenas seja possível uma vez que haja real interesse na mudança de perfil da Comunicação Organizacional.

Como é destacado no artigo “Inteligência coletiva e ferramentas Web 2.0: a busca da gestão da informação e do conhecimento em organizações”, é necessário que os responsáveis pela área da Comunicação Interna das empresas adotem diferentes atitudes no que diz respeito à atividade: “Nesse cenário onde a colaboração é a chave da construção da Inteligência Coletiva, nota-se que a criação e compartilhamento de conhecimento por meio das ferramentas Web 2.0 requer dos profissionais da informação novas posturas, novas habilidades e novas competências”. (ANDRADE *et al*, 2011: 40). Portanto, uma empresa apenas poderá se adequar aos atuais processos que acontecem na sociedade se as mudanças se iniciarem no comportamento de seus comunicadores.

Outro ponto que deve ser levado em consideração, para que seja possível a flexibilização da Comunicação Interna por meio de plataformas colaborativas e de interação, é a criação de uma cultura organizacional em que os funcionários se adaptem ao ambiente cujas ferramentas de comunicação são mais modernas e democráticas. Uma empresa que planeje implementar um modelo de comunicação diferente do tradicional, deve se atentar ao fato de que, em toda e qualquer mudança, é fundamental se considerar o perfil de seus funcionários, ou seja, do seu público interno. Segundo Cláudio Terra, presidente do TerraForum Consultores, empresa especializada em gestão do conhecimento, portais e ambientes colaborativos, o projeto de modernização de uma organização:

[...] demanda uma mudança de modelo mental de seus profissionais. Para que, de fato, as ferramentas de colaboração sejam aplicadas como solução nas empresas e gerem valor, deve-se partir de uma análise mais ampla da

realidade e necessidades da empresa, para depois pensar nas opções de ferramentas e priorizar as implantações. (TERRA, 2009)³²

Para Renato Martinelli, a Comunicação Integrada Organizacional ainda tem desafios complexos a superar, uma vez que deve cumprir seu papel informativo com qualidade e de forma dinâmica, mas, sem deixar de respeitar as diferenças de nível tecnológico dos funcionários da organização.

A complexidade dos desafios para uma área de comunicação interna parece estar longe do fim. À medida que novos empregados entram na organização, com referenciais e culturas distintas, oriundos de gerações diferentes (X, Y, Z), o cenário para a comunicação interna recebe e absorve esses impactos. A resposta deve ser dinâmica, no tempo acelerado do mundo corporativo, mas sem perder de vista a qualidade do conteúdo, a aderência ao público interno e ao alinhamento de expectativas entre os envolvidos. (MARTINELLI, 2013)³³

De acordo com Cláudio Terra, é necessário que se realizem análises internas nas empresas que desejam implementar ferramentas colaborativas, visto que, apenas desta forma, se conseguirá a efetividade do processo: “Para que, de fato, as ferramentas de colaboração sejam aplicadas como solução nas empresas e gerem valor, deve-se partir de uma análise mais ampla da realidade e necessidades da empresa, para depois pensar nas opções de ferramentas e priorizar as implantações” (TERRA, 2009). A exigência de análise de fatores internos das organizações antes que plataformas colaborativas sejam empregadas também ocorre devido ao fato de as funcionalidades da colaboração nos contextos corporativos serem diferentes daquelas existentes na internet, como é destacado no artigo “O que freia ambientes colaborativos nas empresas”, do consultor em experiência do usuário, arquitetura de informação e design de interação, Paulo Roberto Floriano.

Implementar funcionalidades que alavanquem a colaboração pode funcionar sim, e gerar resultados concretos para a empresa. Contudo, o contexto desse tipo de funcionalidade no mundo corporativo é bastante distinto de sua utilização na internet. Não basta implementar e esperar que os usuários saiam utilizando do dia para a noite. É preciso observar os fatores estruturais, logísticos e culturais que tanto os indivíduos como as

32 Disponível em: <<http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/2009/12/07/gestao-2-0-na-comunicacao-interna-por-claudio-terra/>>. Acesso em: 16 de out 2013.

33 Disponível em: <<http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/2013/05/07/em-busca-da-comunicacao-interna-eficiente/>>. Acesso em: 16 de out de 2013

organizações possuem. Estes fatores podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso de um ambiente de colaboração virtual. (FLORIANO, 2008)³⁴

Ainda segundo a publicação, há seis fatores que qualquer empresa que deseja implementar ambientes de colaboração deve analisar, já que podem inibir ou desestimular essa proposta. Os desafios são: (1) a criação de uma linguagem comum, essencial para o compartilhamento e o incentivo à troca de conhecimentos; (2) o fim da tendência de julgar a validade da informação com base em quem a transmite, e não pela sua qualidade; (3) a estrutura organizacional fechada, incentivadora do sigilo de informações; (4) o desconhecimento de fonte e receptor, pelo qual quem possui o conhecimento não sabe quem precisa dele, e quem o necessita não sabe onde encontrá-lo; (5) o sistema de recompensas, que privilegia os detentores do conhecimento e, consequentemente, favorece a sonegação de informações; (6) e o conhecimento como fonte de poder, que estabelecido em uma cultura voltada ao individualismo, desestimula o compartilhamento de conhecimento.

Ainda que a análise e a resolução de todos esses fatores sejam fundamentais para a implementação de uma comunicação mais moderna e flexível, o ponto essencial e primordial para a mudança do perfil comunicacional de uma empresa é o seu interesse pela consolidação de uma plataforma de colaboração e de interação, o que ainda não é comum entre as empresas brasileiras. No Brasil, as organizações ainda estão impossibilitadas de serem exemplo de Comunicação Integrada colaborativa e interacional devido ao fato de encararem as mídias sociais como ferramenta de Marketing, e não, como plataforma de relacionamento interno. As redes sociais ainda estão vinculadas ao relacionamento entre a empresa e o seu público externo, ou seja, seus clientes ou consumidores, e não, aos seus funcionários.

De acordo com a pesquisa “Latin America Social Media Check-up 2013”³⁵, da multinacional de relações públicas Burson-Marsteller, 88% das empresas brasileiras utilizam ao menos uma das redes sociais analisadas (Twitter, Facebook, YouTube, Google Plus e Blogs). Em 2010, este número correspondia a 63%. O Twitter é utilizado por 88% das empresas brasileiras e o número médio de seguidores por conta corporativa é de 66.958. O microblog tem mais empresas adeptas do que o Facebook, cujo percentual de utilização é de 52%. Com relação ao YouTube, 48% das organizações brasileiras possuem canais no site; no

34 Disponível em: <<http://webinsider.com.br/2013/06/13/as-empresas-brasileiras-e-as-ferramentas-de-colaboracao-social/>>. Acesso em: 15 out de 2013.

35 Disponível em: <<http://www.burson-marsteller.com/bm-blog/the-latin-america-social-media-check-up-2013/>>. Acesso em: 16 out de 2013.

Brasil, as empresas têm média de visualizações de vídeos acima da média global. Já no que diz respeito aos blogs corporativos, a ferramenta é utilizada por apenas 28% das companhias. E quanto ao Google Plus, a plataforma ainda não é utilizada pela maioria das empresas latino-americanas, mas, no Brasil, a porcentagem de organizações com página na rede é de 40%.

Os dados apresentados no estudo elaborado pela Burson-Marsteller revelam que as empresas brasileiras estão, cada vez mais, se adaptando à nova realidade tecnológica mundial, em que a internet e as redes sociais ditam as formas de relação não só entre os indivíduos, mas também, entre as pessoas e as organizações. Ao criarem contas e/ou páginas em mídias sociais, as empresas explicitam estarem cientes dos processos de transformação contemporâneos e se fazem presentes no ambiente virtual, facilitando a interação e o diálogo com seus consumidores. Ainda que, externamente, as empresas demonstrem ser atualizadas e com propostas condizentes com a flexibilização da informação, internamente, permanecem com modelos de comunicação arcaicos e hierarquizados. Para que as empresas brasileiras consigam, de fato, se tornarem exemplos de modernização, é fundamental que, além de superarem os desafios já citados, modernizem e atualizem sua Comunicação Interna com o mesmo interesse e destaque que dedicam à comunicação externa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade contemporânea está em constante e profunda transformação, em seus mais diversos aspectos. Os agentes dessas mudanças são os próprios seres humanos, que estabelecem novas realidades e, conseqüentemente, regem o contexto social. Um dos fatores que está em gradativa alteração é a forma como os indivíduos se conectam, interagem e estabelecem suas formas de comunicação, a qual está, cada vez mais, rápida, dinâmica e flexível. Nunca antes uma quantidade tão grande de conteúdos havia sido trocada em tão pouco tempo, como o que passou a acontecer a partir do advento da internet e, hoje, é enfatizado por meio das redes sociais. O atual fenômeno de troca incessante, massiva e colaborativa de informações já é considerado uma realidade, na qual as pessoas estão completamente inseridas. Nesse sentido, qualquer tipo de comunicação que não siga a nova lógica de flexibilização e de rapidez é sinônimo de modelo ultrapassado, arcaico e anacrônico.

Além de promover a difusão contínua e instantânea de informações, a Web 2.0 cria um novo modelo comunicacional, lançando o conceito de colaboração e promovendo uma sociedade em que o conteúdo não tem remetente nem destinatário específico. Nesse contexto, a Comunicação Integrada Organizacional, ainda alheia a essa nova lógica da contemporaneidade, precisa se adequar com celeridade à realidade em que estão em voga os conceitos de: colaboração, cibercultura, inteligência coletiva e gestão de conhecimento. Como apresentado no presente trabalho, a mudança de perfil da Comunicação Integrada Organizacional é possível a partir da implantação de uma plataforma colaborativa, em que a comunicação no ambiente empresarial ocorra de forma horizontal, democrática e flexível, além de propiciar melhor integração com os seus públicos internos, incentivando o engajamento; estimular a inovação; e aumentar a produtividade e a competitividade.

As vantagens de uma empresa aderir a um modelo comunicacional moderno, como o que utiliza as plataformas colaborativas, foram constatadas e comprovadas nesta monografia. Também foram destacados exemplos de ferramentas que possibilitam a alteração do perfil de uma organização, como os blogs, wikis ou redes sociais corporativas, além de ser enfatizado o caso de sucesso da International Business Machines (IBM), empresa cuja Comunicação Organizacional é moderna, conta com plataformas de colaboração e promove a inovação. Foram destacados, ainda, os desafios para que haja o sucesso na mudança de modelo: levar-se em consideração a realidade e as necessidades da empresa e de seus funcionários; mudar a postura dos comunicadores e do modelo mental dos profissionais da organização; respeitar as diferenças tecnológicas e de geração dos funcionários; e realizar análises internas.

Por fim, é possível constatar que, para que a Comunicação Integrada Organizacional possa cumprir de forma cada vez mais eficaz e eficiente seu papel de manter o público interno informado, e de promover a integração da empresa como um todo é preciso levar em consideração que apostar em comunicação é estratégico para a organização. Ao modernizar o perfil de sua comunicação, a empresa passa a ter um modelo comunicacional horizontal e flexível, o qual revela novas ideias, cria novas comunidades, acelera o processo produtivo e gera resultados positivos. Portanto, embora ainda haja necessidade de uma pesquisa mais ampla sobre o tema, conclui-se que a Comunicação Integrada Organizacional, para se apresentar como um instrumento efetivo e produtivo dentro de uma empresa, deve se modernizar e acompanhar os processos de transformação da sociedade.

6. REFERÊNCIAS

- ABERJE. **Estudos Aberje: a comunicação interna sob vários ângulos organizacionais**. 2012. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=7820>. Acesso em: 22 set. 2013.
- ANDRADE, Ilza Almeida *et al.* Inteligência Coletiva e ferramentas Web 2.0: A busca da gestão da informação e do conhecimento em organizações. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, Paraíba, v.1, n. especial, 2011. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/10385/6101>>. Acesso em: 03 out. 2013.
- BRAMBILLA, Ana (org). **Para entender as mídias sociais**. Vol. 2. Salvador: Edições VNI, 2012. Disponível em: <http://garagedigital.com.br/SITE/wp-content/uploads/2012/05/ENTENDER_MIDIAS-SOCIAIS_VOL_2.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2013.
- CABRAL, Adrine Couto *et al.* **Comunicação Organizacional integrada: em busca de um conceito**. Trabalho apresentado à V Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2343-1.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2013.
- CABRAL FILHO, Adilson Vaz. **A Web 2.0 como agenciamento de audiências pelos grupos midiáticos contemporâneos**. Trabalho apresentado ao XIX Encontro da Compós, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.logos.uerj.br/PDFS/34/12_logos34_cabral_web.pdf> Acesso em: 30 ago. 2013.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- GONÇALVES, Márcio; TERRA, Carolina. Blogs corporativos: nova ferramenta de comunicação empresarial e/ou uma realidade ainda pouco brasileira. **RP em Revista**. Salvador, ano 5, n. 23, ago. 2007. Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/revista/blogs_corporativos.pdf>. Acesso em: 07 out. 2013.
- LEMO, André; LÉVY, Pierre. **O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária**. São Paulo: Paulus, 2010.
- LEMO, Renata. Qotd, por @umairh: a inteligência coletiva no Twitter. **Revista Galáxia**, São Paulo, v. 19, p. 226-239, jul. 2010. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/view/2507/2207>>. Acesso em: 02 set. 2013.
- LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?**. São Paulo: Editora 34, 1996.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- MCLUHAN, Marshall. **O meio é a mensagem**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1969.

NASSAR, Paulo. Aberje 40 anos: uma história da Comunicação Organizacional no Brasil. **Revista Organicom**. São Paulo, v. 4, n. 7, 2007. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/108/127>>. Acesso em: 14 set. 2013.

NETO, Dermeval M. Brandão *et al.* **Comunicação e Controle em Organizações Flexíveis: um estudo de caso**. Trabalho apresentado à Intercom Júnior, Universidade de Brasília, UnB, 2006. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0132-1.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2013.

NUNES, Gláucio; SOUZA, Márcio. **Blogs Corporativos: Uma Análise Dos Blogs Mantidos Por Sete Das Maiores Empresas Do Brasil**. Trabalho apresentado ao Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/393.pdf>>. Acesso em 07 out 2013.

ONGALLO, Carlos. **Manual de Comunicacion: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones**. Madri: Editorial Dykinson, 2007. Disponível: <<http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2013.

PRIMO, Alex. O Aspecto relacional das interações na Web 2.0. **E-Compós**. Brasília, v. 9, p. 1-21, ago. 2007. Disponível em <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/view/153>> Acesso em: 27 ago. 2013.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2010. Disponível em: <<http://www.ichca.ufal.br/graduacao/biblioteconomia/v1/wp-content/uploads/redessociaisnainternetrecuero.pdf>> Acesso em: 29 ago. 2013.

SCHONS, Cláudio *et al.* O uso de wikis na gestão do conhecimento em organizações. **Revista Biblos**, Perú, ano 8, n. 27, mar. 2007. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2281812>>. Acesso em: 06 out. 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa M. Andrade. Trajetórias teórico conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v.1, n. 31, dez. 2006. Disponível em <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/view/1110/832>>. Acesso em: 18 set. 2013.

SÓLIO, Marlene Branca. A questão da recepção no jornalismo organizacional. **Revista Conexão - Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 1, nº 1. 2002. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/63/53>>. Acesso em: 13 set. 2013.

TERRA, Carolina. Blogs corporativos como estratégia de comunicação. **RP em Revista**. Salvador, ano 4, n.15, jul. 2006. Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao15/blogs_corporativos_como_estrategia_de_comunicacao.pdf>. Acesso em: 07 out. 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. **Jornalismo empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Editora Summus, 1984.

_____. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Summus, 1986.

VIEIRA, Taynée Mendes. **Lealdade institucional: a comunicação interna em tempos de flexibilidade**. Orientador: Gabriel Collares Barbosa. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

ZAGO, Gabriela. **Da circulação à recirculação jornalística: filtro e comentário de notícias por interagentes no Twitter**. Trabalho apresentado ao XXI Encontro da Compós, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora. 2012. Disponível em: <http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1896.doc>. Acesso em: 30 ago. 2013.

WEBSITES:

BBC BRASIL: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/>

COMUNICAÇÃO COM FUNCIONÁRIO: <http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/>

FOLHA DE SÃO PAULO: <http://www.folha.uol.com.br/>

IBM: <http://www.ibm.com/br/pt/>

MICROSOFT NOTÍCIAS: <http://www.microsoftnoticias.com.br/>

O'REILLY RADAR: <http://radar.oreilly.com>

PLANIN: <http://www.planin.com/>

WEBINSIDER: <http://webinsider.com.br/>